



戦間期における百貨店の大衆化

著者	濱名 伸
雑誌名	関西学院経済学研究
号	48
ページ	1-31
発行年	2017-12-20
URL	http://hdl.handle.net/10236/00026962

戦間期における百貨店の大衆化

Popularization Department Stores during War

濱 名 伸

The department store in Japan began with the Mitsukoshi Kimono store posting “department store declaration” in the newspaper on January 2, 1905, and clearly launching the advancement of department stores. Later in 1914, when the new building of Nihonbashi Main Store of Mitsukoshi Kimono store was completed, the first department store in Japan was established. After that, Daimaru, Matsuzakaya, Takashimaya, Sogo, Matsuya, and Shirokiya, which had been sellers of kimonos, turned into department stores one after another.

This paper, describes how, while four economic crisis occurred in the interwar period (from 1918 after the end of the First World War to 1937 when the Japan-China War began), the department store sector, developed during this economic downturn, came to be accepted by the public, and department stores went on to be deployed nationwide, addressing the process of development of a modern retail industry.

Noboru Hamana

JFE : L1, M13, M14, M31, N45

キーワード：経済恐慌、小林一三、電鉄系ターミナル百貨店、百貨店法

はじめに

日本は、日英同盟を理由に参戦した第一次世界大戦に勝利し、輸出が拡大され空前の好景気になった。企業は利益の増加に伴い事業を拡大し、重化学工業などの新たな産業が出現したのを契機に、労働力が農業から流出し、第2次産業、第3次産業へ流入する産業構造の変化をもたらした。しかし、好景気は長くは続かず、1920（大正9）年大正バブルの崩壊による「1920年恐慌」、1923（大正12）年関東大震災による「震災恐慌」、1927（昭和2）年「金

融恐慌」、1930（昭和 5）年「昭和恐慌」と立て続けに経済恐慌が起こった。

このような厳しい経済環境の中でも、人々の生活向上意欲は衰えず、百貨店の顧客は、急増したサラリーマン層といった一般市民にまで広がり、百貨店の大衆化が進むこととなり、近代的小売業の中心として百貨店は発展していく。

この時期に鉄道会社によるターミナル百貨店が誕生した。新たな百貨店は、呉服商から転じた老舗百貨店とは異なり、格式を重んじることなく、一般大衆が必要とする実用的な日用品を多く取り扱った。結果、百貨店が国民の身近な存在となり、百貨店の大衆化が進む。特に、阪急電鉄の創始者である小林一三が百貨店に進出した経緯や経営思想は、他の電鉄会社の百貨店誕生に大きな影響を与えた。そして、今日、電鉄系のターミナル型百貨店が呉服商を源とする老舗百貨店と肩を並べるまでに至ったのである。

以上を踏まえ、本稿では戦間期における百貨店が大衆化していく経過を概ね次の視点から、あとづけることにしたい。

- ① 経済不況が続く戦間期（第一次世界大戦後から日中戦争が始まるまで）に、なぜ百貨店は広く国民に受け入れられ、全国に店舗が展開され、急成長できたのかを明らかにする。
- ② 世界で初めて電鉄会社によるターミナル百貨店となった阪急百貨店を開業した小林一三が、「大衆本位」に基づく「大衆商法」の経営戦略により、大衆百貨店を作り上げた経緯を検証する。
- ③ 百貨店の大衆化による急成長が、日本経済や他の小売業に及ぼした影響について考察する。

1. 戦間期の経済と社会

まず始めに、第一次世界大戦後（1918 年）から日中戦争（1937 年）が始まるまでの戦間期における日本の経済と社会の状況について整理しておく。

(1) 4つの経済恐慌

日本は第一次世界大戦の勝利で、戦前の外貨危機を脱し、重化学工業などの新規産業が展開され、空前の好景気に沸いた。しかし、すぐに反動不況となり、4つの経済恐慌が立て続けに起こった。まず、その概要について触れておく。

① 1920年恐慌

大正バブルの崩壊とも言われ、平成バブルの崩壊と同様に株価の大暴落^(注1)から始まる。株価・地価が下落する資産デフレにより、含み損・売却損が拡大し、資産価値の低下により企業は資金調達難に陥り、設備投資は減少する。企業収益は悪化し所得が減少する。雇用の危機が出現し需要不足が顕著となる。在庫が増えることから商品価格が下落し、益々企業収益が悪化するといったデフレスパイラルの悪循環に陥った。

② 震災恐慌

1923（大正12）年9月1日に起こった関東大震災は、東京府、神奈川県を中心に190万人が被災し、死者行方不明者10万5千人余、全壊10万9千余、全焼21万2千余と、甚大な被害を及ぼした。震災により多くの事業所が壊滅したことから失業者が激増し、さらに震災の被害によって決済困難に陥る約束手形（震災手形）が莫大な額に上り、震災恐慌が起こった。

③ 金融恐慌

震災後3年たっても決済されていない震災手形が、約2億700万円もあった。それを政府は国民の負担となる公債で穴埋めしようとしたが、世論の反発で銀行・企業の不良債権として残ることとなった。震災手形の処理が困難を極めていた時に、片岡直温蔵相が1927年（昭和2）年3月の衆議院予算委員会での失言を機に、渡辺銀行と姉妹行のあかち貯蓄銀行が休業したことにより、金融不安が広まり、関東を中心に取り付け

注1：株価は半分から1／3に大暴落した。

騒ぎが起こった。この金融恐慌により、当時日本で最大規模の商社であった「鈴木商店」は、多額の不良債権を抱えて倒産した。

④ 昭和恐慌

1929（昭和 4）年から 1930（昭和 5）年にかけて浜口雄幸内閣は、不況時にはならない経済政策を実行したため、昭和恐慌を引き起こすことになる。その政策とは、緊縮財政、産業合理化政策、金解禁であった。緊縮財政により企業の設備投資が減少し企業業績は悪化した。さらに、産業合理化政策により企業にリストラを促し、所得減少、雇用不安、消費の減少をもたらした。金解禁は、旧平価による解禁をしたため、実際よりも 10%程度の円高の為替レート（100 円＝45 \$ を 100 円＝49.85\$）となった。結果、輸出が減少し企業業績は益々悪化した。この昭和恐慌を立て直したのが犬養毅内閣の高橋是清蔵相の高橋財政である。その政策とは、財政支出の拡大、金輸出再禁止、低金利政策である。財政支出では、軍事費を拡大し重工業を発展させるとともに、時局匡救費を拡大し農村の土木事業による農業の発展を促した。金輸出再禁止により、変動為替相場に移行し、円安により輸出を拡大させた。低金利政策では、公定歩合を引き下げ、企業の設備投資を回復させた。なお、財政支出の拡大政策は、ケインズ政策が発表される前にケインズ政策を行ったことに意義があった。

以上のように、戦間期は経済恐慌が続く最悪の時期であったにもかかわらず、百貨店は着実に成長していく。その要因の一つとして関東大震災の復興が上げられる。震災により三越日本橋本店をはじめとする多くの百貨店が倒壊し、全焼してしまうが、新たに店舗を大きくして鉄筋コンクリートの近代百貨店として生まれ変わった。また、震災により鉄道、道路、電気・ガス・水道などのインフラの整備が進み、都市化の波が全国に広がり、百貨店が地方都市に展開される環境が整った。そして鉄道の新設・延伸は、電鉄系のターミナル型百貨店が誕生する契機となり、百貨店の顧客は一般市民まで広がり、急成長することとなった。

(2) 戦間期の経済成長率

4つの経済恐慌が襲った戦間期の経済成長率はどうであったのか。表1で実質国民総生産（GNP）の成長率の国際比較を考察する。

表1 実質国民総生産の成長率（年率）

（単位：％）

国	1870（明治3）年～ 1913（大正2）年		1913（大正2）年～ 1938（昭和13）年	
	総 額	一人当たり	総 額	一人当たり
日 本	3.6	2.5	4.6	3.6
アメリカ	4.3	2.2	2.0	0.8
カナダ	3.8	2.1	1.5	0.0
オーストリア	3.3	2.1	1.4	▲ 0.1
デンマーク	3.2	2.0	1.9	1.0
スウェーデン	3.0	1.7	1.8	1.3
ドイツ	2.8	1.6	1.6	1.1
ベルギー	2.7	1.4	0.8	0.4
ロシア	2.5	1.3	2.8	1.9
スイス	2.4	1.2	2.0	1.6
ノルウェー	2.2	1.1	2.9	2.1
オランダ	1.9	0.9	2.2	0.7
イギリス	1.9	0.8	1.1	0.7
フランス	1.6	0.7	0.9	0.8
イタリア	1.4	0.6	1.7	1.0

出典：中村隆英著『戦前期日本経済成長の分析』岩波書店、1971年、p2.

明治維新から日中戦争前までの間、日本経済は世界で最も順調に成長している。特に、戦間期における日本の経済成長率は、不況期にもかかわらず、総額も一人当たりの伸び率も世界トップで群を抜いて高い。これは、名目の経済成長率は前年比マイナスであったが、デフレ経済で物価が下落していたため、結果、実質経済成長率はプラスであったことによる。つまり、戦間期は名目国民総生産成長率のマイナスによる不況であった。しかし、商品価格は下落したが、工業技術の向上により、生産量は着実に増えていたことは確

かである。

このようなデフレ経済下では、現在と同じように消費者は節約志向を強め、少しでも安く商品を買求める消費行動を取る。したがって、百貨店は呉服などの高級品を中心に品揃えするのではなく、食品や日用品といった生活用品まで幅広く商品を取り揃え、大量仕入れにより価格を引き下げ、上流階層だけでなく一般大衆にも百貨店を利用しやすくした。したがって、デフレ経済が百貨店の大衆化を推し進めた要因でもあった。

(3) 戦間期の社会

次に戦間期における社会の動向について整理する。

明治維新後、日本は順調に経済発展を遂げてきたが、イギリスやアメリカのように産業革命後に民主主義は定着しなかった。政府は民主主義の運動が高まるたびに言論の弾圧等により、その芽を摘んできた。具体的には、1875(明治8)年の讒謗律^(注2)と新聞紙条例、1880(明治13)年の集会条例、1887(明治20)年の保安条例^(注3)の制定などである。明治憲法の根幹である「主権在君」に基づき、個人の権利よりも国家を守ることを優先して国政を進めたのである。

しかし、第一次世界大戦後の大正時代には、資本主義の発展にともない、政治・社会・文化の各方面において民主主義的・自由主義的傾向が強まった。この大正デモクラシーの動きは、都市中間層・無産階級の人々が政治的・市民的自由を求めることとなり、支配階層への反発による労働運動が活発になり、社会主義思想のブームを呼び起こした。これに対し、政府の加藤高明内閣は、1925(大正14)年によりやく男子普通選挙制を制定したが、同時に治安維持法を制定し、共産主義思想の波及を防ぐだけでなく、種々の反政府的運動を取り締まるのに用いた。

そして、この戦間期の特徴は、社会に階層格差を明確にもたらしたことで

注2：名誉毀損罪の原型をなす法律で、政府の施策を批判した者を処罰することになった。

注3：尾崎行雄、中江兆民ら民権派 570 人が東京から追放された。

ある。具体的には、大企業と中小企業、工業と農業、資本家と労働者といった階層格差であり、新興の財閥^(注4)も誕生した。このような格差社会においては、人々の価値観は多様化し、生活向上意欲は強くなるものであり、近代的小売業として誕生した百貨店需要は高まったと言える。このような大正デモクラシーの自由思想や近代国家への進展は、百貨店の大衆化と成長を促す要因となった。

2. 電鉄系のターミナル型百貨店の誕生

電鉄系のターミナル型百貨店として世界で最初に誕生した阪急百貨店について、誕生経緯と特徴について考察する。

(1) 小林一三による阪急百貨店の創業

まず、阪急電鉄創始者の小林一三（以下、小林と記述）が百貨店を始めた経緯について考察する。小林の略歴を次にまとめた。

- 1873（明治 6）年 山梨県北巨摩郡で出生
- 1888（明治 21）年 福沢諭吉に憧れて慶應義塾大学に入学
- 1892（明治 25）年 慶應義塾大学卒業、三井銀行（現三井住友銀行）入行
- 1907（明治 40）年 箕面有馬電気軌道株式会社創立追加発起人（専務取締役）
- 1910（明治 43）年 鉄道（現在の阪急電鉄宝塚線、箕面線）開業
- 1914（大正 3）年 宝塚唱歌隊（後の宝塚歌劇団）創始
- 1927（昭和 2）年 阪神急行電鉄取締役社長就任
- 1929（昭和 4）年 阪急百貨店開業
- 1932（昭和 7）年 東京宝塚設立
- 1937（昭和 12）年 東宝映画設立
- 1940（昭和 15）年 商工大臣就任
- 1945（昭和 20）年 終戦後国務大臣に就任したが、1951 年まで公職追放
- 1957（昭和 32）年 84 歳で死去

注 4：日産コンツェルン、日窒コンツェルン、森コンツェルンなどの財閥が生まれた。

小林は、阪急電鉄、宝塚歌劇団、阪急百貨店、阪急東宝グループの創業者であり、政治家でもある。それ以外に小説家、茶人、美術蒐集家といった多彩な顔を持っている。小林が創業した事業の共通点は、人々の暮らしを豊かに楽しくする事業であり、世界で初めて鉄道会社が百貨店に進出したことに納得できる。また、小林が手がけた鉄道事業を中核とした多角化経営による収益拡大の経営戦略は、百貨店経営にこだわる老舗百貨店の保守的な経営とは一線を画すものである。

具体的に小林が百貨店を始めたきっかけについて、小林一三の著書『私の行き方』（pp134～135）から抜粋して紹介する。「（百貨店の）本店は大部分自店と主要駅との間を乗合自動車で連絡し、顧客の奉迎に奉仕している状態である。（中略）これから新たに百貨店を始める者の立場になって考えると、このくらい馬鹿な話はない。送迎自動車の必要は、その店舗が顧客の集散する主要駅から遠い事に原因するのである。（中略）送迎自動車を無料で運転してももうかるのである。これを一つ自分の電鉄事業と結びつけたらどんなものであろうかと。私共の阪神急行は毎日 12、3 万人の乗客を持っている。この乗客の全部が買物をする訳ではもとよりないが、それでも煙草を買い、昼食を食うぐらいの事は誰でもするだろう。それには、ここから自動車で各自の百貨店へ行くよりも、ここで用事を足るような百貨店を新設するに越したことはない。」と記述している。当時の呉服商から転じた多くの老舗百貨店は、市の中心部に立地しており、新たに設置された鉄道の駅には隣接していなかったことから、送迎自動車を出していたのである。三越の社史^{（注5）}によると 1926（昭和 1）年 8 月当時、店のある北浜と梅田間の送迎自動車（12 人乗り）を 1 日 25 往復させていた。小林は送迎自動車が必要のないターミナル百貨店であれば、顧客にとって便利であり、企業にとっても経費がかからないといった WIN-WIN の関係に目を付けたのである。

小林は「事業というものは計画性を持って取り組み、公明正大なものではないといけない。」とする信念を持っており、いきなり百貨店経営に乗り出

注 5：『株式会社三越 85 年の記録』94 ページの記述を引用

したわけではない。

ここで、『株式会社阪急百貨店 50 年史』の pp22 ～ 28 から抜粋して紹介する。阪急百貨店が開業する 9 年前の 1920（大正 9）年に、阪神急行電鉄株式会社（以下阪急電鉄と記述）は梅田駅においてターミナルビル（地下 1 階、地上 5 階、延べ床面積 1,650m²）を完成させる。この 1 階に百貨店の白木屋梅田出張所が入居、2 階に阪急電鉄直営の梅田阪急食堂が開業した。白木屋梅田出張所は開店以来多くの顧客で賑わい売上を大きく伸ばした。これにより、小林の百貨店経営の構想は実現に向けて大きくステップアップする。1925（大正 14）年に白木屋梅田出張所との賃貸契約が終了すると直営の阪急マーケットを開設した。商品については、小林が「何も派手なことをすることはない。また、商品のすべてを並べることもない。ただ、マーケットでいちばんよく売れそうな物を並べたまえ。」と指示し、食料品と日用雑貨（小間物、化粧品、家庭用品、売薬など）中心の品揃えとなった。マーケットの売上は、開業 1 ヶ月間（大正 14 年 6 月）の売上高 58,000 円が 6 ヶ月後の 12 月には 139,000 円を記録した。この好業績の裏には思い切った価格設定があった。夏の男性用帽子として流行していた「カンカン帽」を特価販売するとともに、全商品が他の百貨店や一般小売店より安くしたのである。この成功体験から、小林は実用本位の商品構成とし、一般庶民が広く利用できる大衆的な百貨店を目指す構想を打ち立てた。

満を持して 1929（昭和 4）年 4 月 15 日、阪急電鉄直営の阪急百貨店が世界初のターミナル百貨店として開業した。店舗規模は、当初、地下 2 階、地上 8 階、延べ床面積 10,605m² で、1 階は阪急電車の梅田駅コンコースであった。そして、2 回の増築工事を経て、1932（昭和 7）年には、延床面積が約 40,000m² の大型店舗が完成した。その完成に際し、小林は、自らペンを執って「阪急百貨店の大方針」^(注 6) と題する広告を新聞に掲載した。内容は次のとおりである。

「どこよりもよい品を どこよりも安く売る」なぜ、それができるか。経

注 6：『株式会社阪急百貨店 50 年史』31 ページの記述を引用

費がかからないからである。

- 一、広告費が少なくてすむから
- 一、現金売りを主としているから
- 一、外売りをしないから
- 一、遠方配達の経費も省けるから
- 一、阪急電車の副業であるから
- 一、家賃がいないから

わかりやすい言葉で、簡潔に、そして的確に阪急百貨店の経営方針を内外に示した。鉄道会社が経営するターミナル百貨店が、立地の良さを生かして、一般市民にお値打ち商品の販売を最大限アピールした。まさに、呉服系の老舗百貨店に挑戦状をたたきつける内容であった。

(2) 阪急電鉄の路線拡大

ターミナル型百貨店が成功し成長するには、親会社である電鉄会社の沿線開発や路線の拡張によって乗客数を増やし、乗客に自社の百貨店に足を運んでいただけるように、運輸力を増強しなければならない。

ここで、戦前の阪急電鉄の路線拡大の歴史を振り返っておく。

- 1907（明治 40）年 箕面有馬電気軌道株式会社創立
- 1910（明治 43）年 宝塚本線（梅田—宝塚）、箕面線（石橋—箕面）開業
- 1918（大正 7）年 阪神急行電鉄に社名変更
- 1920（大正 9）年 神戸本線（十三—上筒井）、伊丹線（塚口—伊丹）開業
- 1921（大正 10）年 西宝線（西宮北口—宝塚）開業
- 1924（大正 13）年 甲陽線（夙川—甲陽園）開業
- 1926（大正 15）年 今津線（今津—西宮北口）開業
- 1936（昭和 11）年 神戸本線延伸（梅田—三宮）開業

* なお、1943（昭和 18）年に阪神急行電鉄が京阪電気鉄道を合併し京阪神急行電鉄になった際、京阪電気鉄道が開業した京都線、千里山線を阪急電鉄が運行することとなった。

小林は順調に鉄道路線を拡大するとともに、次のような事業を立ち上げ、

沿線開発を行って乗客数を増やしていった。

- 1910（明治 43）年 池田室町住宅地の販売、電灯電力事業開始
- 1911（明治 44）年 宝塚新温泉（後の宝塚ファミリーランド）開業
- 1914（大正 3）年 宝塚歌唱隊（現在の宝塚歌劇団）創始
- 1925（大正 14）年 梅田に阪急マーケット開業
- 1926（大正 1）年 宝塚ホテル開業
- 1929（昭和 4）年 阪急百貨店開業、六甲山ホテル開業
- 1937（昭和 11）年 阪急西宮球場開場

以上のように、小林は鉄道を開設すると同時に、沿線に宅地を開発し住宅を販売した。そして宝塚新温泉、宝塚歌劇、西宮球場、宝塚ホテルといった演劇・娯楽・観光事業を立ち上げるとともに、路線の起点となる梅田のターミナルに阪急百貨店を開業させたのである。それぞれの事業が連携し、相乗効果を発揮させる事業戦略は、阪急グループを成長させるものであった。そして、従来の老舗百貨店とは異なり、沿線に住むサラリーマン層の一般家庭を対象とした大衆的な百貨店を開業させたことに大きな意義があった。

次に、阪急電鉄が百貨店に進出することを決めた 1920（大正 9）年から日中戦争が始まる 1937（昭和 12）年までの阪急電鉄の運輸状況の推移をしてみる。

表 2 阪急電鉄の運輸状況の推移

年	1 日平均収入（円）	1 日平均乗客数（人）	1 日平均運転距離（km）
1920（大正 9）年	7,358	45,544	14,071
1921（大正 10）年	9,593	59,526	18,433
1922（大正 11）年	11,515	74,616	21,858
1923（大正 12）年	13,425	88,331	26,259
1924（大正 13）年	14,743	96,161	31,943
1925（大正 14）年	15,249	100,369	35,834
1926（大正 15）年	16,198	104,690	38,929
1927（昭和 2）年	17,891	114,375	40,779
1928（昭和 3）年	17,924	120,607	42,437
1929（昭和 4）年	18,470	129,443	44,860

1930（昭和 5）年	18,491	133,323	46,579
1931（昭和 6）年	17,830	132,938	46,206
1932（昭和 7）年	17,740	131,773	47,427
1933（昭和 8）年	18,317	140,377	53,718
1934（昭和 9）年	19,177	150,841	61,337
1935（昭和 10）年	20,106	161,083	64,557
1936（昭和 11）年	23,180	181,383	71,041
1937（昭和 12）年	24,076	196,529	74,486
1937 / 1920	327.2%	431.5%	529.4%

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p82.

（茂原祥三編『京阪神急行電鉄 50 年史』京阪神急行電鉄株式会社、1959 年 p51. より作成）

表 2 から、概ね順調に乗客数・運転キロ数を増やし営業収入を拡大させている。特に 1920（大正 9）年から百貨店が開業する 1929（昭和 4）年までに、営業収入が 2.5 倍、乗客数が 2.8 倍、営業キロ数が 3.2 倍と飛躍的に伸びている。鉄道事業が軌道に乗った非常によいタイミングで百貨店に進出したと言える。ただし、1930（昭和 5）年から 1932（昭和 7）年までの昭和恐慌時には、営業収入、乗客数、運転キロ数、すべての営業項目が停滞していることが確認できる。1920 年恐慌、震災恐慌、金融恐慌よりも昭和恐慌が企業業績に大きなダメージを与えたと考える。いずれにしても、鉄道事業と沿線開発により、阪急百貨店の開業が整ったのである。ここに、小林の経営者としての先見性、計画性、戦略性が窺える。

（3）阪急電鉄グループの関連会社別損益推移

次に、阪急電鉄グループを形成する関連会社別の損益推移を見てみる。

表 3 阪急電鉄とその関連会社の損益推移

（単位：円）

年	鉄道	電灯	宝塚歌劇	不動産	百貨店
1926（大正 15）年	3,816,123	305,054	－ 37,043	484,537	
1927（昭和 2）年	4,233,482	239,104	－ 16,962	421,775	
1928（昭和 3）年	4,298,648	259,746	6,475	412,864	

1929（昭和 4）年	4,380,484	321,666	755,238	－ 68,199	652,382
1930（昭和 5）年	4,347,810	345,407	28,826	299,067	1,005,982
1931（昭和 6）年	4,138,283	417,687	89,077	262,828	1,129,710
1932（昭和 7）年	3,941,478	506,666	11,589	240,872	1,380,317
1933（昭和 8）年	3,698,286	563,608	864,787	－ 787,603	1,719,274
1934（昭和 9）年	3,643,831	421,631	133,807	518,305	2,258,172
1935（昭和 10）年	3,746,949	535,666	184,165	541,891	2,434,383
1936（昭和 11）年	4,938,357	576,445	150,864	575,503	2,147,557
1937（昭和 12）年	5,084,590	760,876	80,454	845,811	2,466,217

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p85

（阪神急行電鉄株式会社『営業報告書』より作成）

* 1936（昭和 11）年に百貨店の利益が減少しているのは、税務上の対策により下期から食堂事業を鉄道部門に移管したからである。その代わり鉄道部門の利益が急増している。

表 3 から、鉄道部門に次いで百貨店部門の利益が大きく、右肩上がりに増えている。これは 1931（昭和 6）年 11 月の増築（10,605m² → 20,453m²）、1932（昭和 7）年 11 月の増築（20,453m² → 40,000m²）、1936（昭和 11）年 11 月の増築（40,000m² → 56,200m²）と短期間に売場面積を 5.3 倍に拡大し、品揃えを豊富にしたことから売上が急増したのである。このことから、不況期にあっても、大都市圏に住む中産階級の購買意欲が強かったことがわかる。そして、百貨店部門の急成長は、鉄道部門の収益の伸び悩みを補っていた。また、電灯（電力の売電）事業は堅調な利益を生み出しているが、利益貢献度は低い。宝塚歌劇は利益水準も低く、収益の柱ではなく、乗客数を増やすための集客の施設であったと考える。不動産事業は赤字の年もあり、収益の上下動が激しく、景気の影響を受けやすい不安定な事業であった。

このように百貨店事業は、不況期にあっても売場面積を増やし、品揃えを豊富にすれば、比例して利益が増え、着実に成長する優良な事業であった。以後、鉄道事業との両輪で阪急グループの成長を支える。

（4）阪急百貨店（ターミナルデパート）の特徴

阪急百貨店がターミナルに出店し、成功した要因を整理する。

① 主要顧客は阪急沿線の住民

まず、阪急百貨店が開業した直後 1931（昭和 6）年の大阪市内の主要百貨店の来店客数の概要をしてみる。

表 4 大阪市内の主要百貨店来店客概数（1931 年）

百貨店	日曜祭日	平 日	1 日の最多時間	1 年の最多月
大 丸	11 万人	7 万人	午後 3 時～5 時	10～12 月
三 越	5 万人	3 万人	午前 11 時～午後 4 時	12 月
高島屋	9 万人	3 万人	午後 3 時及び夜	9 月上旬
阪 急	——	10 万人	午後 5 時～7 時	12 月
松坂屋	2.5 万人	1 万人	午後 2 時～3 時	12 月
十 合	4 万人	2 万人	午後 2 時～6 時	10 月・12 月

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p88。
 （大阪市役所編『昭和大阪市史』第 4 巻、経済篇中、大阪市役所、1953 年、p260。
 原資料は、小川市太郎編『昭和十二年版大大阪年鑑』1936 年、大阪都市協会）

表 4 から、阪急百貨店の平日の来店数が多いこと、その最多時間が午後 5 時～7 時（営業時間は午前 9 時～午後 9 時、食堂は午前 11 時～午後 10 時）に集中していることから、阪急電鉄を利用して大阪市内へ通勤する人が、夕方仕事帰りに阪急百貨店に立ち寄っていたと考えられる。阪急百貨店は、食品や日常生活品を中心に販売していたことから通勤客がよく利用したのである。特に地下の食品売場は活況を呈していた。当時の食品売場を『百貨店新聞』（1935（昭和 10）年 7 月 1 日付）^{（注 7）}は、「金ブチ眼鏡に口髭はやした銀行や会社の課長候補やら、せはしげな新婚のサラリーマン等々、今日の晩酌の肴を漁り或いは差向ひのつつましい膳を飾る御惣菜をあれやこれやとよろつき廻っているのがターミナルデパートの地下室風景である。」と現在と変わらない様子を伝えている。交通の便のよいターミナル立地の百貨店の誕生は、多くの顧客が来店しやすくなり、百貨店の大衆化を進めた大きな要因であった。

注 7：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』88 ページの記述を引用

② 大食堂の経営

1929（昭和4）年の開業当初、7階（668m²）、8階（671m²）の2フロアで、客席が2,000席に余る食堂を直営で経営したのである。呉服系の百貨店は、業者に食堂経営を委託していたが、阪急電鉄は1920（大正9）年から梅田駅ビルに阪急食堂を開設しており、「清潔で、安くて、おいしい」と非常に好評で、食堂経営のノウハウを持っていた。そして、開業した百貨店の食堂でも50銭のランチと25銭のライスカレーが人気メニューとなり、手頃な値段で食事が楽しめたことから、阪急百貨店の名物となった。有名な話が「ソーライス」という裏メニューである。昭和恐慌時の大不況のときに開店した阪急百貨店の食堂では、5銭のライスだけ注文して、卓上にあるソースをたっぷりつけて食べる人が多くいたのである。小林は「当店ではライスだけのお客様を喜んで歓迎いたします。」と新聞広告を出し、多くのサラリーマンを百貨店に呼び込んだのである。まさに、大衆百貨店を目指すことを宣言したと言える。

③ 仕入先の開拓

阪急電鉄にとって百貨店経営は素人であり、最大の問題が仕入れ面にあった。呉服系の老舗百貨店は、昔から全国の呉服関係の取引先を持っており、高い信用を保持していたから、新たな雑貨類の間屋などとも容易に取引関係を結ぶことができた。ところが、阪急電鉄には、このような間屋との関係はなかったことから、何よりも商品の仕入先を開拓することが喫緊の課題であった。阪急百貨店の前身である阪急マーケットの開業時の仕入れに際して、卸売間屋のご主人へ次のような広告を出している。「会社直営阪急マーケットを六月一日より開業致しましたけれど素人の寄合で仕入先が頓と判らぬのでマゴツイテ居ります。阪急沿線御在住の家庭へ必要なものでこういふ物は必ず買った御客様がお喜びになると信ずる商品について御教へを願度い。」^{（注8）} この広告から、「阪急沿線御在住の方」を顧客ターゲットとし、顧

注8：末田智樹著『日本の百貨店業成立史』220ページの記述を引用

客のニーズにあった商品を開拓するという強い意志を感じる。そして小林が掲げた営業の大方針である「どこよりもよい品物を、どこよりも安く売る」を現実化させるために、問屋から商品を仕入れるだけでなく、阪急百貨店オリジナルの日用品・雑貨類を製品化して販売したのである。これは、流通小売業者が自店舗での販売を目的として製造したプライベートブランド商品の先駆けであった。『阪急百貨店 50 年史』^(注9)によると、1927（昭和 2）年に製菓工場を開設し、パンや和洋菓子を製造した。1929（昭和 4）年には雑貨製造工場を開設し、ワイシャツを中心に繊維雑貨を製造した。ともに阪急ペーカリー、阪急共栄物産として今も存続している。

阪急百貨店は、1929（昭和 14）年の昭和恐慌が始まると同時に開業したが、1929 年 7 月 13 日の中元大売出しの広告に次のような経営方針^(注10)を内外に示した。「(前略) 目下我経済界は金解禁と云う当面の大問題に直面して、政府の緊縮政策につれ物価は下落し、不景気が襲来することが予期せられます今日、唯売りさえすればよいと云う主義は決して御客様に親切でないと存じますから、差当り御入用のものだけを御買上願ひする事が正当であると信じまして、必需日用品の販売に全力を注ぎ、どこよりもよい品をどこよりも安く売りたい（後略）」と、当時の経済恐慌を見越して、暮らしに密着した実用本位の百貨店としてスタートした。大衆的な百貨店は、皮肉にも当時の経済不況が生み出したとも言える。

そして阪急百貨店は、開業後順調に売上を拡大するが、やはり呉服類の取り揃えが不十分な点がウィークポイントであった。1932（昭和 7）年、増築後 40,000m² の大型店舗になった阪急百貨店は、商品の充実を図るために高級呉服類や高級衣料品の品揃えを拡充した。一方、呉服系百貨店は阪急百貨店の成功を見習い、日用品・雑貨類の品揃えを拡充し、一般市民の来店を促す戦略に方向転換した。これにより、百貨店の品揃えは、実用的な日用品か

注 9：『株式会社阪急百貨店 50 年史』28 ページの記述を引用

注 10：『株式会社阪急百貨店 50 年史』27～28 ページの記述を引用

ら高級品まで幅広く百貨の商品を扱う百貨店として国民に認識された。

(5) 小林一三の経営思想

ここで、小林一三の経営に関する考え方について触れておく。自叙伝である小林一三著『私の行き方』阪急電鉄発行、2000年から抜粋する。

① 事業の基盤を大衆に置く^(注11)

小林は若いころ小説家を志し小説を書いた。文士になることをあきらめ実業界に入ると、小説家としての資質があったことから、大衆の気持ち、大衆の動向に興味を持ち、大衆の事がよく分かった。したがって、電鉄、百貨店、演劇すべて大衆本位の事業を行っている。大衆本位の事業ほど安全な商売はない。大衆から毎日現金をもらってする商売には貸し倒れがない。しかし、安全な商売は利回りが少ないのは当然であるが、大衆相手の商売には30年来の経験と知識があるから、どういう物がよいか悪いかの判断がつく。また大衆娯楽の事業は日本では誰も手をつけていないから、「天下の遺利ここにありや」という訳で、研究すること20年、これならやれると確信を持つに至ったのである。このことから、小林が自信を持って大衆的な百貨店を作り上げたことが分かる。

② 大衆相手の事業の行き方^(注12)

およそ商売は安全に確実に行けば行くほど利が薄くなるのは決まり切っている。従来に興行主のような、当たれば儲かるが当たらなければ夜逃げするといった相場を張るような商売をしてはならない。小林は大衆にとって商品の値段が高いというお客様がいれば事業は失敗であり、なるほどその値打ちがあると満足してくだされば大成功と信じていた。したがって、百貨店を作る際にも徹底して経費の無駄を省いている。自動車の送迎をせず、種々の催

注11：小林一三著『私の行き方』186ページから188ページの記述を抜粋

注12：小林一三著『私の行き方』188ページから191ページの記述を抜粋

しや宣伝広告も控え、その分 1 割だけ安く売ることには徹した。そうすればお客様は満足し、一般大衆が百貨店を利用されるという自信があった。小林は、常にお客様に満足していただくよう、良い物を安く工夫し、山気であうともうけようという考えは一切持たなかったのである。このように小林の経営戦略は「大衆本位」に基づく「大衆商法」と言える。

③ 商売の基本 (注 13)

小林は「よい品を安く売る」ことを商売の基本としたが、原価を割ってまで安くすることを厳に戒めた。例えばキャラメルで損をしても他の商品で儲けることができるから埋め合わせもつくが、それではキャラメル専門の小売店が助からない。自分さえ儲かれば他はどうなっても良いということではない。そのようなことは心ある百貨店のすべき道ではない。百貨店が価格の点で競争する場合は、自分の手で、自分の工夫で、自分の設備で製造した商品に限るべきであるとした。そのことから、小林は積極的に自社で製造するプライベートブランド商品に力を入れ、「良い品を安く売る」方針を実践したのである。

日本で最初に呉服系の百貨店を誕生させた最大の功労者は三越の日比翁助であり、日本で最初に電鉄系のターミナル百貨店を誕生させたのが阪急百貨店の小林一三である。二人に共通しているのは、「小売業の近代化による経済社会の発展」という高い使命を持って百貨店を経営し、近代的小売業としての百貨店の存在価値を高めたことである。

(6) 他の電鉄系百貨店の誕生

この時期に誕生した電鉄系の百貨店を整理しておく。

1933 (昭和 8) 年 京阪デパート天満橋店開業 (白木屋との共同経営)

1933 (昭和 8) 年 京浜デパート品川店開業 (実質白木屋の営業)

注 13：小林一三著『私の行き方』137 ページの記述を抜粋

1934（昭和 9）年 東横百貨店渋谷店開業（現在の東急百貨店渋谷本店）

1935（昭和 10）年 武蔵野デパート池袋店開業（現在の西武百貨店池袋本店）

1936（昭和 11）年 大軌百貨店 上本町店開業（現在の近鉄百貨店上本町店）

1937（昭和 12）年 大鉄百貨店 阿倍野店開業（現在の阿倍野近鉄本店）

上記の電鉄系百貨店の誕生は、1929（昭和 4）年に開業した阪急百貨店の影響を強く受けていた。なお電鉄系の百貨店が多く誕生するのは戦後であり、とりわけ昭和 30 年代の高度成長期である。したがって、戦間期に小林が創業した阪急百貨店が、後の電鉄系百貨店の飛躍的な発展を遂げる出発点になった。一方、三越などの老舗百貨店もターミナル立地の優位性を認知することとなり、その後の出店に生かされた。よって、呉服系の老舗百貨店が、上流階層の特定顧客から一般市民に広く愛される近代的な百貨店に生まれ変わったのは、ターミナル型百貨店として成功した阪急百貨店によるところが大きい。

3. 老舗百貨店における大衆化の要因

ここまで、主に電鉄系のターミナル型百貨店の誕生による百貨店の大衆化を考察してきたが、老舗百貨店における大衆化の動きを探ることとする。

(1) 下足預かり廃止

1923（大正 12）年 9 月 1 日の関東大震災により、東京の百貨店は壊滅状態になり、建て替え工事が進み、新店を開店する際に土足入場に踏み切っている。表 5 に主要百貨店の下足預かり廃止時期を一覧表にまとめた。

表 5 百貨店における下足預かり廃止時期一覧表

	百貨店（店名）	下足預かり廃止時期	備考
関東	松坂屋（銀座）	1924（大正 13）年 12 月	新店開店時
	松屋（銀座）	1925（大正 14）年 5 月	新店開店時
	三越（本店西館）	1925（大正 14）年 9 月	本店西館修築時
	高島屋（東京）	1927（昭和 2）年	1927（昭和 2）年 仮店舗竣工

関西	三越（大阪）	1926（大正 15）年 5 月	
	大丸（大阪）	1926（大正 15）年 5 月	客の入りは 3 倍、売上は 2 倍
	高島屋（京都）	1927（昭和 2）年 2 月	1926（大正 15）年 12 月火災
	高島屋（大阪）	1927（昭和 2）年 2 月	
	そごう（大阪）	1928（昭和 3）年 9 月	1919（大正 8）年 1 階のみ土足

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p73。
（各社社史および HP 等より作成）

関東大震災以前の三越呉服店では、店内全部に畳を敷き、靴のお客様には靴カバーを掛けていただき、下駄・草履の方には下足を取っていただいていた。しかし、震災後、1925（大正 14）年、本店西館 12,540m²の修築が完成し、大理石と寄せ木の床構造となり、開店から下足預かりを廃止している。昔からの慣習であった下足預かりを廃止し、顧客を土足のまま建物内に入れることは、百貨店にとって大きな問題であり、実行するにあたって、かなりの決断を要したという。具体的には、1924（大正 13）年三越呉服店では下足預かり廃止の是非について、顧客 2,000 名に往復はがきでアンケートをとったり、新聞広告でお客に尋ねたりしている。^{（注 14）} 広く意見を求めた結果、賛否は相半ばしたが、本店西館修築工事完成を機に下足廃止を決め、大阪支店でもこれに準じて翌年に廃止に踏み切った。

ここで、下足預かりの長所と短所を整理する。

長 所	短 所
<ul style="list-style-type: none"> ・泥が店内に入らないので、美観が保たれ、清潔で衛生的である。 ・静かにゆっくり落ち着いて、気持ちよく買物ができる。 ・品位が保たれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・玄関で下足を預かるため入場時混雑する。 ・履物を玄関から出口へ廻す途中で、汚損する恐れがある。 ・出口で再び下足取りのため混雑し、渡し間違いが生じる。 ・下足番の人手がいる。

百貨店が誕生した当初のように店舗規模が小さく、顧客は上流階層に限られ来店客が少ない場合は、品位を保つといった下足預かり制の長所が発揮で

注 14：『株式会社三越 85 年の記録』90 ページの記述を引用

きていた。しかし、震災後、店舗規模も大きくなり、来店客が激増すると下足預かりは物理的に困難になった。下足預かり制の廃止は、老舗百貨店が古くからの富裕顧客層への配慮よりも、買い物の利便性を重視し、大衆顧客の取り込みに舵を切った大きな出来事であった。

そして、「三越呉服店」は、下足預かりを廃止した3年後の1928（昭和3）年6月、商号を「三越」と改め、名実ともに近代的百貨店へ移行したのである。同時期に、松坂屋、大丸、高島屋、白木屋といった老舗百貨店も商号から呉服店を削除している。

（2）商品券販売

現在、「百貨店共通商品券」は贈答品として重宝されている。なぜならば、贈答された側が日本百貨店協会に加盟する全国の百貨店のどこでも好きな商品を購入でき、贈り主も商品選びに苦勞する必要がないからである。この商品券の普及は昭和初期の戦間期であり、百貨店の大衆化の一因となっている。

それでは、戦前の商品券の動向を高島屋の社史から考察する。社史によれば、「高島屋は1893（明治26）年から商品券を発行していた。その当時は呉服切手あるいは呉服券と呼ばれて、注文のつど金額を手書きで書き入れ、印紙を添付して発行していた。しかし、1909年（明治42）年の合名会社設立を機に、この呉服券を商品券と改称し、京都本店、大阪、東京、神戸の各店で共通使用できるようにした。」^{（注15）}との記述がある。つまり、商品券とは商店で並んでいる商品を購入できる「切手」であり、あらかじめ取り換えられる商品が限定されていることから「準商品」としての性質を持つ。そのため、商品券は基本的に贈答品として利用されることになった。

ここで、昭和初期における主要百貨店の商品券発行額を表6にまとめた。

注15：『高島屋百五十年史』86ページの記述を抜粋

表 6 昭和初期における主要百貨店の商品券発行額

(単位：千円)

年／百貨店名	三越	松屋	高島屋	白木屋	合 計
1926 (昭和 1) 年	8,297	2,067	1,442	839	12,645
1927 (昭和 2) 年	10,962	2,561	1,318	657	15,498
1928 (昭和 3) 年	12,366	3,158	1,450	892	17,866
1929 (昭和 4) 年	12,898	3,566	1,249	1,187	18,900
合 計	44,523	11,352	5,459	3,575	64,909

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p122.
(白石孝三郎編『中小工業の話』朝日新聞社、1935 年、p89. より作成)

昭和初期における商品券の発行額は、三越が圧倒的に多く、不況期にもかかわらず、各社とも順調に発行額を増やしている。三越の社史によると、1927 (昭和 2) 年の純益金は 3,574 千円であり、商品券の発行額が 10,962 千円と純益金の 3 倍もあった。それまで専門店や商店街で発行されていた商品券は、豊富な商品を購入できる百貨店の商品券の人気に圧倒される。これにより、多くの人が百貨店の商品券を贈答品として利用し、贈答された方も百貨店で商品を購入する。結果、商品券で百貨店を利用する人が増え、百貨店の大衆化が加速したと言える。反面、専門店や商店街の中小小売店は、百貨店の商品券が急拡大し、売上を奪われたことから、百貨店の商品券に対する強い法規制を求めるようになった。具体的には、1932 (昭和 7) 年商品券取締法により、中小小売店を守るために百貨店は 5 円以下の少額商品券の発行が禁止され、かつ商品券発行額の 2 分の 1 以上の国債を供託するよう義務付けられた。このとき指定を受けた百貨店は、三越、松坂屋、白木屋、大丸、高島屋、松屋呉服店、十合呉服店、野澤屋、丸物、阪急、伊勢丹の 11 社であった。

いずれにしても、百貨店における商品券の普及は、百貨店の大衆化を押し進めるとともに、中小小売店の経営を圧迫することとなった。

4. 戦間期における百貨店の店舗展開

戦間期の経済不況が続く中で、6 大都市 (東京・大阪・京都・名古屋・神戸・横浜) だけではなく、地方都市においても百貨店の開業が活発になって

いく。その背景には、百貨店の業界団体が成立し、新しい小売業界として内外に百貨店の存在価値が認知されたことにある。ここでその経緯について触れておく。

(1) 百貨店の業界団体の設立^(注16)

百貨店の業界団体の始まりは1919（大正8）年に結成された五服会であった。当時、東京市における大呉服店であった三越、松坂屋上野店、松屋、白木屋、高島屋東京店の5店で結成された。この5店は呉服店から百貨店化を積極的に推進しながら、東京における呉服販売の寡占的位置を占め、中小呉服商との競争問題の激化から、連携を図ることとなり、東京における百貨店業界の成立を促した。さらに、1924（大正13）年、五服会から百貨店協会に改称し、東京だけでなく大阪、名古屋所在の百貨店（三越、白木屋、松坂屋、高島屋、松屋、大丸、十合）が加盟し、完全な百貨店の業界団体が成立した。その後、1933（昭和8）年には日本百貨店商業組合となり、全国の百貨店を網羅する業界団体の成立をみた。日本百貨店商業組合は、昭和初期に全国で新興の百貨店が開業し、百貨店間の競争激化に伴う営業統制の必要性和、中小小売商による反百貨店運動から百貨店法制定に向けて、業界として対策を準備する必要性から誕生した。このように業界団体が整備されたことにより、百貨店が店舗レベルではなく、業界レベルで発展できる基盤ができたのである。なお、日本百貨店商業組合は、1937（昭和12）年に商工大臣の認可を得て日本百貨店組合となり、戦前の全国的な百貨店の業界団体として組織化された。その後、1948（昭和23）年に成立した日本百貨店協会に引き継がれ現在に至っている。

(2) 百貨店の全国展開

昭和初期に百貨店は6大都市だけではなく、地方の主要都市にも誕生し、

注16：百貨店の業界団体の設立経過については、末田智樹著『日本の百貨店業成立史』300～305ページの記述を抜粋

全国に展開された。ここで、戦間期における百貨店の店舗展開と営業面積の推移を見てみる。

表 7 戦間期における百貨店の店舗数と営業面積の推移

年	店舗数		営業面積（坪）	
	6 大都市	地方都市	6 大都市	地方都市
1915（大正 4）年	15	2	16,225	1,000
1920（大正 9）年	16	10	30,542	55,00
1925（大正 14）年	23	18	59,119	11,747
1930（昭和 5）年	40	25	107,352	25,180
1936（昭和 11）年	58	59	218,247	79,712

出典：谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』p212.

（平野隆「百貨店の地方進出と中小商店」山本武利・西沢保編『百貨店の文化史』世界思想社、1999 年、p94。より。原資料は大丸本部調査課『研究資料』第 28 輯、1937 年、巻末表）

1915（大正 4）年から 1936（昭和 11）年までの約 20 年間で、百貨店の店舗数、営業面積が飛躍的に拡大した。6 大都市^{（注 17）}の店舗数は徐々に飽和状態に近づいてきたが、地方都市では、呉服店から転じて百貨店に進出し、株式会社化した。その中には、現在に至るまで、地方都市の代表的な百貨店となった札幌の今井、仙台の藤崎、金沢の宮市、岡山の天満屋、福岡の玉屋、鹿児島山形屋などがあった。しかし、6 大都市の 1 店舗当たりの営業面積は、3,762.9 坪に対し、地方都市では 1,351.1 坪で 1 / 3 しかなく、小型店舗中心の展開であった。

1936（昭和 11）年 12 月時点で、全国に 117 店舗の百貨店が誕生していた。これは、1932（昭和 7）年 8 月に中小小売店を保護する目的で店舗の新設を規制する百貨店法の成立の可能性が新聞報道されたことにより、地方都市における百貨店の開業が活発化したからである。百貨店法が成立する 1937（昭和 12）年 8 月まで次々に百貨店が誕生したが、成立後は新たな百貨店の誕生は見られなかった。したがって、日本における百貨店の基盤は、この戦間

注 17：6 大都市とは、東京、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸のことで、当時人口上位 6 都市にあたる。

期に形成されたと言える。

5. 戦間期における三越の業績

第一次世界大戦が終了した1918（大正7）年から日中戦争が始まる1937（昭和12）年までの戦間期における三越の店舗展開、業績と従業員数の推移から、順調に業容を拡大している実態を確認する。

(1) 戦間期における三越の店舗展開

まず、戦間期における三越の店舗展開の推移を年表で見てみる。

- 1920（大正 9）年 大阪店増築
- 1921（大正 10）年 本店増築
- 1923（大正 12）年 本店全焼
- 1925（大正 14）年 本店西館修築
- 1926（大正 15）年 本店東館修築、神戸分店開店
- 1927（昭和 2）年 本店修築完成
- 1929（昭和 4）年 新宿分店、京城出張所、大連出張所、支店に昇格
- 1930（昭和 5）年 銀座支店開店、新宿支店新館完成、金沢支店開店
- 1931（昭和 6）年 高松支店開店
- 1932（昭和 7）年 札幌支店開店
- 1933（昭和 8）年 仙台支店開店
- 1937（昭和 12）年 京城支店新館増築、大連支店新築完成

上記のように支店の開設が相次ぎ、1933（昭和8）年の段階で、三越は12店舗体制（日本橋本店、新宿、銀座、大阪、神戸、京都、金沢、高松、仙台、札幌、京城、大連）を築いている。関東大震災で旗艦店舗である日本橋本店が全焼したにもかかわらず、その後、全国の主要都市に新店舗を開設するとともに、朝鮮、中国へも出店しているエネルギーの強さは驚きに値する。

ここで、三越の社史より1933（昭和8）年の三越の店舗展開を整理する。

表 8 1933 (昭和 8) 年の三越の店舗展開

店 舗	総面積	従業員数
本 店	54,561m ²	3,299 名
新宿支店	14,840m ²	850 名
銀座支店	9,622m ²	467 名
大阪支店	25,274m ²	1,664 名
神戸支店	7,755m ²	479 名
金沢支店	5,623m ²	217 名
高松支店	5,458m ²	192 名
仙台支店	4,728m ²	212 名
札幌支店	7,144m ²	305 名
京城支店	7,431m ²	351 名
大連支店	2,729m ²	105 名
京都支店	1,102m ²	118 名
計	146,267m ²	8,259 名

出典：『株式会社三越 85 年の記録』p120. より抜粋

(「日本百貨店総覧 三越」(昭和 8 年版)より作成)

* 本店には、大手町別館 (2,349m²)・本石町別館 (1,353m²) を含む。

* 本部人員 96 名は除く。

* 桐生出張所 (総面積 138m²、人員 21 名) は除く。

本店の店舗規模は、現在でも大型店舗に分類されることから、当時の経済規模、商圈規模からすると際立って大きかったと言える。さすがに、地方店舗は 10,000m² にも満たない小型店舗であったが、大きな建物がない地方都市にあっては、百貨店の近代的な建物は、地方都市においてシンボリックな存在であった。

(2) 戦間期における三越の業績推移

このように全国に店舗展開を成し遂げ、戦間期に最大規模を誇っていた三越の業績はどうであったのか、従業員の推移とともに、三越の社史より検証する。

表9 戦間期における三越の業績と従業員数の推移

年	商品売買益 (円)	純益金 (円)	従業員数 () は召集中
1918 (大正 7) 年	5,480,450	1,910,331	3,123 (5)
1919 (大正 8) 年	8,840,455	2,992,406	3,471 (5)
1920 (大正 9) 年	9,604,784	2,693,065	4,082 (9)
1921 (大正 10) 年	11,601,464	3,350,663	4,593 (34)
1922 (大正 11) 年	11,102,014	2,763,756	5,101 (12)
1923 (大正 12) 年	10,168,077	2,296,529	5,344 (16)
1924 (大正 13) 年	11,042,848	2,223,357	4,599 (5)
1925 (大正 14) 年	10,541,247	2,277,328	4,903 (26)
1926 (大正 15) 年	11,945,400	2,942,592	5,344 (12)
1927 (昭和 2) 年	13,553,328	3,574,461	5,938 (40)
1928 (昭和 3) 年	14,828,427	3,951,354	6,059 (47)
1929 (昭和 4) 年	13,997,459	3,520,231	6,494 (45)
1930 (昭和 5) 年	14,072,765	2,782,515	7,476 (37)
1931 (昭和 6) 年	15,560,904	2,748,696	7,845 (41)
1932 (昭和 7) 年	15,573,646	2,236,836	8,321 (38)
1933 (昭和 8) 年	16,036,608	2,250,267	8,583 (67)
1934 (昭和 9) 年	16,439,102	2,499,771	8,464 (55)
1935 (昭和 10) 年	17,073,356	2,646,538	8,710 (66)
1936 (昭和 11) 年	18,010,974	3,103,691	8,391 (64)
1937 (昭和 12) 年	19,723,449	3,387,535	8,514 (66)
1937 年 / 1918 年	359.9%	177.3%	272.6%

出典：『株式会社三越 85 年の記録』 p304 より抜粋

* 大正 7、8 年は 12 月期決算

* 大正 9 年度は 13 ヶ月決算、大正 9、10 年度は 1 月期決算

* 大正 11 年度は 13 ヶ月決算、大正 11 年度以降は 2 月期決算

1923 年の関東大震災と 1930 年の昭和恐慌の影響を受け業績が低迷した時期もあったが、不況期にもかかわらず総じて堅調に推移している。商品売買益（売上総利益と言われるもので、売上から仕入れ値を差し引いた額）は、20 年間で 3.6 倍、純益金（商品売買益から人件費、宣伝広告費などの経費を差し引いた利益）は 1.77 倍増加している。従業員数は、3,123 人から 8,514 人と 2.73 倍も増えている。いずれにしても戦間期の業績は店舗拡大とともに

に順調に伸びている。

このことから、不況期の中にあつて、百貨店が全国に店舗展開され業容を拡大できたのは、百貨店の大衆化、つまり顧客層が一般市民まで広がり、国民が百貨店の存在価値を認めたことによる。

ここで、三越の社史に興味深いデータ「世界の百貨店売上高」が記載されていたので紹介する。

表 10 1933（昭和 8）年における世界の百貨店年間売上高

国	百貨店	年間売上
米国	メーシー	400 百万円
英国	ハロッズ	140 百万円
ドイツ	ウエルトハイム	110 百万円
フランス	ラファイエット	100 百万円
日本	三越	100 百万円

出典：三越編『株式会社三越 85 年の記録』p111 より抜粋。1990 年発行。

このように三越が 1914（大正 3）年に本店新館を完成させて本格的な百貨店経営を始めてわずか 20 年後の 1933 年（昭和 8）年の売上高は、アメリカ、イギリスの百貨店には及ばないが、先進国のドイツ、フランスの百貨店と肩を並べるまでに成長している。

しかし、百貨店の急成長は、他の小売業者にとっては顧客を奪われ、生活を脅かすものであったので、政府に対して百貨店の出店を規制するように求めた。その結果、1937（昭和 12）年 8 月 13 日に「百貨店法」が公布され、自由経済下で成長してきた百貨店は、新たな対応を迫られることになる。時を同じくして 1937（昭和 12）年 7 月 7 日に盧溝橋事件が勃発し、日中戦争が始まり、軍国主義のもと戦時統制下に入っていくことになる。

おわりに

「戦間期における百貨店の動向」に関して、はじめに提示した3つの論点を整理する。

(1) 戦間期の経済不況時に百貨店が急成長した要因

戦間期の経済不況は、デフレ経済下で物価下落による名目経済成長率が前年比マイナスになったものであり、実質経済成長率は前年比プラスであった。したがって、商品価格は下落したが、生産量や消費量は伸びており、消費者の購入意欲は高かった。しかし、不況下であることから、消費者は節約志向を強め、価格には敏感であった。このような経済情勢の中で、昭和初期に百貨店は呉服類の高級商品だけでなく、日用品も取り扱うようになり、大量仕入れによって商品価格を引き下げたのである。結果、従来の特定の富裕層だけではなく一般市民まで顧客層が広がり、百貨店は急成長した。

明治維新後の日本は、経済は順調に発展したが民主主義の定着は進まなかった。しかし、大正デモクラシーと言われ、資本主義の発展にともない、都市中間階層や無産階層において政治・社会・文化の各方面で民主主義的、自由主義的傾向が広まった。結果、人々の価値観が多様化し、豊かな暮らしを求めるといった生活向上意欲が強まり、近代的小売業として誕生したばかりの百貨店の需要が高まり、成長を促した。

また、関東大震災によって被災した東京都心の百貨店が、近代的な大型百貨店に建て替えられ、本格的な百貨店として生まれ変わった。そして、地方においても、鉄道、道路、電気、ガス、水道などのインフラの整備が進み、都市化の波が全国に広がった。結果、6大都市だけでなく、地方都市においても地元の呉服商や名士が百貨店を開業し、全国に展開されることとなった。

(2) 電鉄系のターミナル百貨店が大衆化を進めた要因

阪急電鉄の創始者である小林一三は、阪急沿線で宅地開発、電力、動物園、歌劇、ホテルなどの事業を立ち上げ、その集大成として1929（昭和4）年、路線の起点となる梅田のターミナルに阪急百貨店を開業した。したがって、

阪急百貨店の顧客ターゲットは、老舗百貨店とは異なり、阪急沿線在住の一般的なサラリーマン層であった。当然のことながら、高級呉服ではなく食品や日用雑貨等を中心にした品揃えとし、「どこよりもよい品を どこよりも安く売る」を営業の大方針とした。明確に一般大衆を顧客として百貨店を経営したのである。そのことを象徴する話が、直営大食堂の裏メニューとして5銭の「ソーライス」を提供し、不況期で生活に困っている人々が、気軽に百貨店で食事を楽しむようにしたのである。その後、家族連れで買物をして大食堂で食事をするのが、日本の一般家庭の生活スタイルとして定着する。小林の経営戦略は、著書『私の行き方』に記述しているとおり、「大衆本位」に基づく「大衆商法」であり、百貨店の大衆化を進め、百貨店経営を成功させたのである。

そして、何よりも重要なことは、この阪急百貨店の大衆商法が従来の老舗百貨店の経営に大きな影響を与えたことである。一つは百貨店の立地として、人が集客するターミナル立地の優位性を認識させたことである。もう一つは、商品構成を従来の富裕層向けの高級商品だけでなく、食品や日用雑貨等の生活に必要な商品を幅広く扱うとともに、買い求めやすい価格帯に広げたことである。結果、百貨店は国民に身近な小売業として認知されるようになった。

(3) 百貨店の大衆化と成長が経済社会に及ぼした影響

百貨店が全国に展開されたことによって、6大都市だけでなく、地方都市においても生活文化が向上することとなった。都市化の進展から考察すると、鉄道・道路・電気・ガス・水道などのインフラ整備はハード面の整備であり、百貨店の出店は、一般市民の生活向上といったソフト面が整備されたと言える。つまり、百貨店の地方展開は、地方経済の発展と都市化の進展に大きな貢献を果たした。

しかし、このような百貨店の大衆化と急成長は、一般小売業者の経営を圧迫するものであり、昭和初期ごろから反百貨店運動が盛んになった。やがてそれは社会・政治問題に発展していき、小売業者は小売店組織や商工会議所

を通じて当局に陳情・要望書を提出し、百貨店の規制を促した。一方、これに対して日本百貨店商業組合は自制声明を出したが、小売業者を救済する唯一の方法は法律によって規制すべきという意見が圧倒的になり、1937（昭和12）年に「百貨店法」が成立した。これ以後、百貨店と一般小売業者との対立は形を変え今日まで続いている。出店や営業時間等の営業に関する各種規制は、百貨店業界の発展を阻害するものであったが、規制により新規参入が阻まれていたことは、ある意味、百貨店業界の既得権が、規制によって守られていたとも言える。

（参考文献）

- 小林一三著『私の行き方』阪急電鉄，2000年。
末田智樹著『日本百貨店業成立史』ミネルヴァ書房，2010年。
高島屋150年史編集委員会『高島屋150年史』高島屋，1982年。
谷内正往著『戦前大阪の鉄道とデパート』東方出版，2014年。
中村隆英著『戦前期日本経済成長の分析』岩波書店，1971年。
阪急百貨店50周年編集委員会『阪急百貨店50年史』阪急百貨店，1998年。
三越『株式会社三越85年の記録』三越，1990年。